



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

ANNA KAROLINA TAVARES BONIZZI

**GESTÃO DE PESSOAS: a importância da utilização dos mecanismos de
recompensas não financeiras na Administração Pública**

**Brasília
2015**

ANNA KAROLINA TAVARES BONIZZI

GESTÃO DE PESSOAS: a importância da utilização dos mecanismos de recompensas não financeiras na Administração Pública

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública da Universidade de Brasília - UNB/UAB, Polo de Ceilândia/DF, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Professora Paula Pantoja.

**Brasília
2015**

Reprodução parcial permitida desde que citada a fonte.

Bonizzi, Anna Karolina Tavares.

Gestão de pessoas: a importância da utilização dos mecanismos de recompensa não financeiros na Administração Pública. / Anna Karolina Tavares Bonizzi. – Brasília, 2015.

34 f.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública da Universidade de Brasília –UNB/UAB, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública. Orientador(a): professora Paula Pantoja.

1. Administração Pública. I. Título.

CDU

Dedico à minha amada mãe Zeile que, mais do que todo mundo, sempre lutou por mim e pela minha formação espiritual, pessoal e profissional. Ela me ensinou o valor e lugar de todas as coisas em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu Deus, Jeová, por seu precioso amor, por me orientar no caminho em que devo andar e por me ensinar a trabalhar com zelo em todas as coisas, como se as fizesse para Ele.

Agradeço também ao meu marido, Humberto, aos meus pais Mardoque e Zeile e às minhas irmãs Izabela e Larissa, pelo apoio, incentivo e bons exemplos.

Por fim, agradeço às minhas chefes, Ayala e Monique, por serem compreensiva com os meus estudos e por me permitirem aplicá-los ao meu trabalho, me proporcionando obter satisfação com o que faço.

RESUMO

O presente trabalho se revela como um estudo de caso voltado para a compreensão da percepção dos servidores públicos quanto ao efeito motivacional das recompensas do tipo não-financeiras. Em conformidade com o processo de modernização da Administração Pública, esse estudo justificou-se pela crescente tendência à valorização do capital humano como instrumento para o alcance dos objetivos organizacionais. Ao cuidar desse valioso recurso da organização, o processo de recompensar pessoas pode ser de grande valor. Tal processo está relacionado com o atendimento das diversas expectativas e necessidades das pessoas, que vão muito além das de ordem econômica, mas envolvem uma variedade de benefícios de natureza socioemocional, que ajudarão a equilibrar a balança de benefícios-incentivos da relação entre as organizações públicas e os servidores. No entanto, é preciso garantir que a recompensa esteja sendo bem aplicada para que não haja sentimento de injustiça e desmotivação no ambiente organizacional, de modo que lançar mão do caráter estratégico da remuneração pode ser essencial. Como efeito dessa prática de valorização dos servidores, espera-se que a organização seja beneficiada com o comprometimento e o bom desempenho dos servidores revertido em serviços públicos prestados com qualidade à sociedade. Os resultados obtidos com o estudo de caso demonstraram que os servidores da organização estudada sentem-se motivados para desempenharem seu trabalho da melhor forma possível e que a maioria deles revelaram almejar serem recompensados com mecanismos dos tipo não financeiro.

Palavras-chave: recompensa não financeira; motivação; necessidades humanas; satisfação no trabalho.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - A balança de incentivos-contribuições do ponto de vista da organização..... | 11 |
| Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow | 14 |
| Figura 3 - Os quatro componentes da remuneração total | 15 |
| Figura 4 - Os tipos de recompensas organizacionais..... | 16 |
| Figura 5 - Faixa etária dos servidores..... | 23 |
| Figura 6 - Percentual de servidores motivados..... | 23 |
| Figura 7 - Percentual de servidores que consideram elogios importantes para a motivação ... | 24 |
| Figura 8 - Intervalo de ocorrência do último elogio | 25 |
| Figura 9 - Percentual de servidores que se sentem valorizados pela chefia | 25 |
| Figura 10 - Importância dada formas às de recompensa | 26 |
| Tabela 1 - Dados demográficos COGEP | 22 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1 O PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS | 9 |
| 2.2 A RECOMPENSA COMO REFORÇO POSITIVO E IMPULSIONADOR DE MOTIVAÇÃO..... | 10 |
| 2.3 A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO..... | 12 |
| 2.4 COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES HUMANAS..... | 13 |
| 2.5 TIPOS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS | 14 |
| 2.6 A REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA..... | 16 |
| 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA..... | 18 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 18 |
| 3.2 TIPO DE PESQUISA..... | 18 |
| 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 19 |
| 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA | 20 |
| 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS | 21 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 22 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 28 |
| REFERÊNCIAS | 30 |
| APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO | 33 |

1 INTRODUÇÃO

Não raro podem ser observadas organizações que possuem valor acionário substancialmente mais elevado que seu capital contábil. Tal diferença de valores dá-se em função de seus ativos intangíveis, ou seja, seus recursos incorpóreos capazes de agregar valor e produzir benefícios à organização.

Dentre os ativos intangíveis, encontra-se o Capital Intelectual, que diz respeito ao conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada, formado por alguns fatores e dentre eles pelo Capital Humano, objeto da atenção do presente trabalho acadêmico.

Em um contexto marcado pela acelerada evolução tecnológica na sociedade e nas organizações, valorizar o capital humano pode ser uma vantagem competitiva que garantirá melhores resultados para a organização.

Por essa razão, as empresas estão se preocupando cada vez mais com o bem-estar de seus funcionários, proporcionando-lhes não apenas bons salários, mas benefícios sociais, psicológicos e físicos capazes de elevar a satisfação daquele que pode ser considerado o mais valioso capital de uma organização, aumentando assim o potencial de contribuição efetiva para o alcance dos objetivos organizacionais.

Acompanhando essa tendência mundial, os órgãos e entidades da Administração Pública, quais organizações que são, também devem dar atenção semelhante a seus servidores.

Reconhecendo a importância do Capital Humano para a Administração Pública, as práticas de gestão de pessoas devem contribuir para que haja reciprocidade entre os anseios da organização e dos indivíduos que a compõem.

No entanto, torna-se relevante trazer atenção ao fato de que, nas organizações públicas, as unidades responsáveis pela administração de pessoas, em sua maioria, restringem suas atividades à folha de pagamento, aposentadoria, licenças e concursos, sem, contudo, fomentar a gestão estratégica dos servidores.

O resultado dessa realidade pode ser a baixa qualidade de vida no trabalho e o desperdício de recursos humanos, que por sua vez resultaria na baixa qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas e para o desperdício de dinheiro público.

Não é novidade dizer que há uma crescente pressão para que modelos e ferramentas aplicadas ao setor privado sejam utilizados também no setor público. Todavia, é visível que organizações públicas e privadas possuem características especiais que devem ser respeitadas ao se implementar ideias pensadas para as organizações privadas na administração pública.

As principais diferenças a serem observadas são a obrigatoriedade de estrita submissão às leis e aos normativos por parte das instituições públicas e sua finalidade voltada para o interesse público e não para o lucro.

Dentre os desafios a serem considerados para a gestão pública de pessoas estão a adequação do quadro de servidores ao tamanho da máquina estatal, a conciliação entre os gastos com pessoal e a disponibilidade orçamentária, a desburocratização das rotinas de trabalho e a melhoria da imagem dos serviços públicos.

Segundo Bresser-Pereira (1998), o enfrentamento dos desafios impostos à gestão estratégica de pessoas requer um sistema que seja suficientemente dinâmico para se adequar às crescentes mudanças sociais, e, ao mesmo tempo, que seja capaz de aprofundar novas perspectivas nos valores e sentimentos permanentes que envolvem o interesse público.

Leite (2004) frisa a necessidade de se discutir a respeito dos paradigmas que envolvem o serviço público e os servidores, conferindo destaque ao estudo da natureza e dos determinantes da motivação e do comprometimento dos servidores públicos.

Para avançar rumo à bem-sucedida experiência vivida pelas organizações privadas, resultante da valorização de seu Capital Humano, é importante entender que a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos para o alinhamento dos interesses da organização e do indivíduo: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processo de monitorar pessoas. (CHIAVENATO, 2008).

Em que pese a indistinta importância de todos os processos acima citados para o alcance dos objetivos organizacionais, este estudo visará analisar se é possível estabelecer uma relação entre as recompensas do tipo não-financeiras e a motivação dos servidores, haja vista que autores como Chiavenato (2008) acreditam que a recompensa constitui o elemento fundamental para a arte de motivar pessoas nas organizações.

Chiavenato (2005) explica, ainda, que o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização oferece aos seus participantes, bem como os mecanismos e procedimentos com que esses benefícios são distribuídos.

Desse modo, recompensar engloba, não só remunerar, mas reconhecer, oportunizar o desenvolvimento profissional, pessoal e social e a satisfação de trabalhar com o que e com quem se gosta.

Todavia, não basta possuir uma política de recompensas, é fundamental recompensar de forma acertada e estratégica. A recompensa é um importante instrumento psicológico que pode ter grande influência sobre o comportamento e a cultura organizacionais.

Uma palavra de cautela: a recompensa quando mal utilizada irá produzir insatisfação, desmotivação, sentimento de desrespeito e injustiça. Por essa razão, o desafio é evitar que o processo de recompensar pessoas se torne um instrumento de paternalismo e pessoalidade.

Assim, ao estudar a relação existente entre as recompensas não-financeiras e a motivação e produtividade dos servidores, nos preocuparemos em alcançar os seguintes objetivos específicos: identificar os fatores de motivação dos servidores da COGEP, identificar a base e o grau de comprometimento dos servidores daquela organização e verificar a relação entre mecanismos de recompensas não financeiras e a motivação humana para o trabalho e o comprometimento organizacional.

Essa investigação torna-se importante considerando o poder motivacional que o sistema de recompensa provoca nos servidores. Para Chiavenato (2006), os sistemas de recompensa têm por principal objetivo a excelência do serviço prestado, e para que o funcionário (servidor) consiga alcançar as expectativas propostas, trabalha em benefício da organização e tem um alto grau de comprometimento e responsabilidade nas tarefas realizadas.

Entende-se que um profissional motivado se compromete mais com os objetivos da organização, que, por sua vez, por tratar-se de uma organização pública, terá melhores condições de colaborar para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade brasileira, bem como para aproximação das organizações públicas dos mais modernos e bem-sucedidos modelos de gestão.

Para tanto, a ideia inicial é fornecer incentivo àqueles que lidam com pessoas no serviço público, para que possam fazê-lo em alinhamento com a crescente tendência da gestão estratégica.

Este trabalho está estruturado de modo a desencadear uma sequência lógica entre seus capítulos. No primeiro, trataremos de apresentar a importância do processo de recompensar pessoas.

No segundo, nos dedicaremos a destacar a função da recompensa como reforço positivo ao comportamento desejado, a importância da remuneração para o sistema de recompensas e estabelecer a importância da compreensão das necessidades humanas como aliada do processo de recompensar pessoas.

No terceiro, realizaremos uma pesquisa de campo com o intento de analisar a atual política de recompensas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento e seus efeitos sobre seus servidores.

Por fim, dissertaremos sobre a necessidade de se aproveitar os mecanismos não-financeiros de recompensas como impulsionadores de motivação e desempenho nos servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

O processo de recompensar pode ter influência na gestão de pessoas como um todo dentro de uma organização. O termo processo é emprestado da Biologia e pode denotar a transição ou uma série de transições de uma determinada condição para outra.

Do ponto de vista da Sociologia, essa transição está associada à ideia de interação entre diferentes elementos de modo a gerar movimento, mudança ou fluxo. Dentre os diversos processos que devem ocorrer na área de gestão de pessoas de uma organização, o processo de recompensar ou valorizar pessoas encontra-se entre os mais complexos e delicados.

Ele tem por objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que possuem algum tipo de relação com a organização mediante remuneração, premiação, benefícios, facilidades, entre outros.

Conforme ensinamento de Chiavenato (2010, p. 274):

Os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, [...] a recompensa é fundamental na conduta das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Tal processo está relacionado com o atendimento das diversas expectativas e necessidades das pessoas, que vão muito além das de ordem econômica, mas envolvem uma variedade de benefícios de natureza socioemocional, como crescimento pessoal ou profissional, segurança, reconhecimento, possibilidade de influenciar outros através de seu trabalho, ganho social etc.

No entanto, não basta recompensar. O gestor de pessoas é desafiado a definir um sistema a ser adotado para a distribuição de recompensas pelo desempenho de cada membro individual e das equipes de trabalho em geral. (CHIAVENTO, 2004).

Segundo Honrado et al. (2001), um sistema de recompensas tem por principal objetivo recompensar de forma justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade. Isso porque o uso estratégico de recompensas serve como reforço positivo para um comportamento desejado, mas a recompensa mal aplicada pode gerar falta de comprometimento e de motivação.

Para Câmara (apud RITO, 2005), o sistema de recompensas é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador pelos resultados do negócio, através do desempenho profissional e se destinam a reforçar sua motivação e produtividade.

Nesse respeito, por sistema de recompensas entende-se um pacote total de benefícios que a organização oferece a seus colaboradores, bem como aos mecanismos e procedimentos por meio dos quais esses benefícios são distribuídos. São benefícios que incluem, mas não se esgotam em salário, férias, prêmios, promoção para cargos mais elevados ou interessantes.

Os benefícios oferecidos pelo sistema também compreendem recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, movimentações laterais para cargos mais desafiadores ou estimulantes, desenvolvimento profissional e pessoal e as diversas formas de reconhecimento pelo desempenho alcançado, (CHIAVENATO, 2004).

2.2 A RECOMPENSA COMO REFORÇO POSITIVO E IMPULSIONADOR DE MOTIVAÇÃO

Chiavenato (2004) esclarece que a teoria de Skinner acerca do reforço positivo sobre o comportamento (Behaviorismo) fundamenta-se em dois princípios básicos que devem nortear o sistema de recompensas de uma organização: o primeiro, que cada pessoa procura desempenhar o seu trabalho de maneira a obter maiores recompensas e benefícios, e, o segundo, que as recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a manutenção do desempenho bem-sucedido em relação ao seu alcance.

Ademais, a teoria de Skinner (1971) parte do pressuposto que as consequências determinarão o comportamento. Assim, a recompensa, ao assumir o papel de reforço positivo, se propõe a orientar o atingimento dos resultados almejados, baseando-se na ideia de que as pessoas se comportam em função da expectativa de que determinados níveis de desempenho são recompensados e da experiência de que um padrão específico de desempenho já foi recompensado de modo que sua repetição poderá resultar em recompensa novamente.

Infelizmente, a maioria das organizações fazem mais uso da punição (reforço negativo) do que da recompensa (reforço positivo) como forma de alcance do desempenho desejado de seus colaboradores.

No entanto, esse tipo de reforço de comportamento pode ir de encontro com as expectativas das organizações modernas que buscam não só a obtenção imediata de resultados, o que pode ser conseguido à base de ameaças e punições, mas também a criação de condições duradouras para sustentação e contínua ampliação dos resultados ao longo do tempo, o que depende da criação de uma relação de intercâmbio entre a organização e as pessoas que com ela colaboram.

Desse modo, cabe à organização entender que, conforme sugerido pela balança de incentivos-contribuições, para as pessoas, as contribuições que fazem em prol da organização representam investimentos pessoais que devem ser proporcionalmente recompensados e, feito isso, elas se sentirão valorizadas e prontas para níveis mais elevados de comprometimento com a organização.

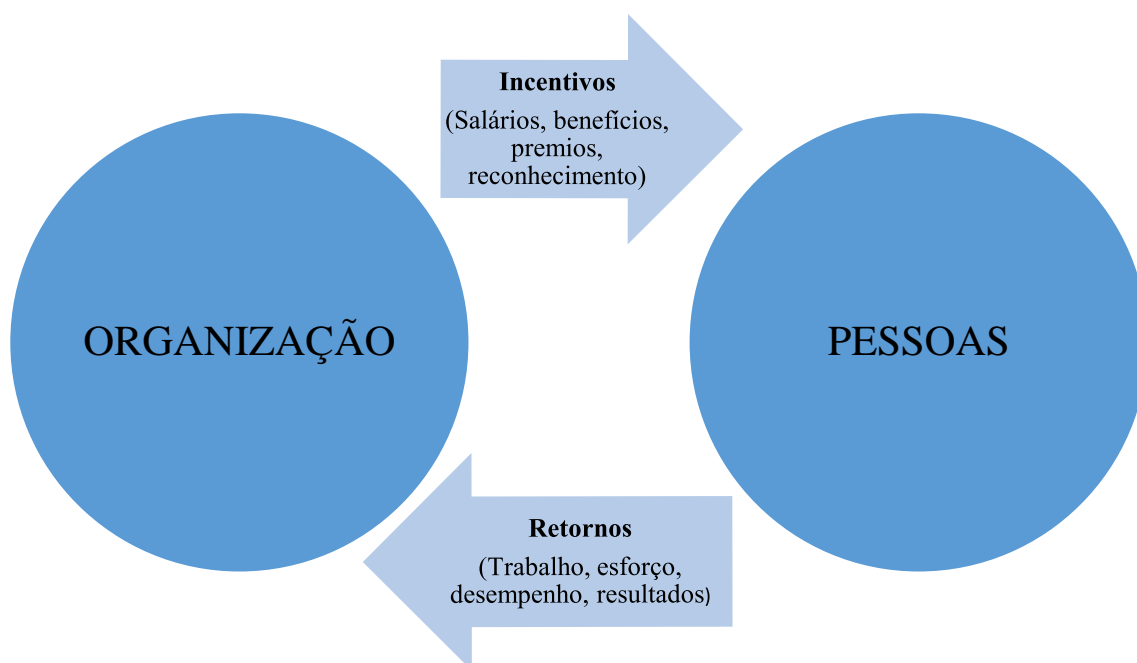


Figura 1 - A balança de incentivos-contribuições do ponto de vista da organização

Fonte: Chiavenato, 2004.

Na tentativa de obter os resultados esperados, é essencial analisar os aspectos psicológicos envolvidos na motivação dos indivíduos. Sobre o assunto, Chiavenato (2000) esclarece que a motivação está diretamente relacionada ao sistema de cognição do indivíduo, este representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas, todos os atos do indivíduo são gerados pela sua cognição, ou seja, pelo que ele pensa, sente e acredita.

Souza (2005) explica que a motivação é a força que impulsiona as pessoas a atingirem resultados, algo que deve ser buscado nas pessoas e não pelas pessoas, pois a motivação é algo que atua de dentro para fora.

Nesse sentido, Bergamini (1993) leciona que a motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais e que a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, de modo que o estudo das necessidades humanas será de auxílio na tentativa de estabelecer um padrão de anseios humanos que, quando satisfeitos pelas organizações, poderão refletir positivamente na motivação dos colaboradores. Antes, no entanto, introduziremos de forma simples o conceito de remuneração, a forma de recompensa mais comumente aceita e praticada.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO

A remuneração, de forma simples, pode ser compreendida como a contrapartida econômica ou financeira pelo trabalho realizado pela pessoa.

Apesar de uma diversidade de autores tratarem a remuneração como fator de recompensa extrínseco, quer dizer, que vem de fora da pessoa, ela pode possuir fatores intrínsecos importantes, lecionam Dutra e Hipólito (2012, p. 2):

Embora seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. Em muitas situações, traduz a importância relativa da pessoa para a organização e seu status profissional para o mercado, dimensões que, normalmente, constituem aspirações de um grande número de pessoas.

Assim, dada a importância da remuneração como base do acordo de trabalho realizado entre a organização e seus colaboradores, passa-se identificar as funções da remuneração para cada um dos lados deste acordo.

Do ponto de vista da organização, o sistema de remuneração serve às funções de atrair e manter pessoas qualificadas, recompensar o desempenho passado, motivar o desempenho futuro, assegurar a equidade de remuneração entre cargos de responsabilidades similares e atender às determinações da legislação que rege o sistema de remuneração.

De outro lado, o sistema de remuneração adotado por uma organização deve atender também às funções esperadas pelas pessoas, a saber, proporcionar um sentimento de segurança para si e para seus dependentes, refletir o reconhecimento da organização pelo trabalho que está sendo desempenhado, servir como um objetivo a ser alcançado pela pessoa, entre outros, de modo que, enquanto para a organização o sistema de remuneração representa um grande investimento a ser feito com o objetivo de se obter os resultados almejados, para as pessoas

constitui uma importante e decisiva recompensa, capaz de induzir e manter o padrão de excelência no seu desempenho.

2.4 COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES HUMANAS

A remuneração, no entanto, não constitui a única forma de recompensar os colaboradores por seu desempenho. Tão importantes quanto a remuneração financeira podem ser as recompensas de natureza não financeira. Elas podem exercer um papel fundamental e determinante na motivação das pessoas.

Salienta-se que a relação entre o indivíduo e a organização se baseia na obtenção mútua de interesses. Compreender os interesses das pessoas garante à organização melhores condições de atração de profissionais qualificados, manutenção de tais profissionais e de seu constante incentivo para a busca dos interesses da organização.

Sobre os interesses das pessoas, é relevante considerar que o psicólogo norte-americano Abraham Maslow explica que o ser humano é motivado de acordo com suas necessidades fundamentais, que podem ser escalonadas em forma de pirâmide hierárquica (Pirâmide das Necessidades de Maslow), pois são gradativamente galgadas.

Considerar seu estudo sobre as necessidades humanas pode ser de grande valia na elaboração de um sistema de recompensas, sobretudo quando o gestor de pessoas não dispõe de grandes recursos financeiros para a recompensa de seus colaboradores.

Maslow (apud (CHIAVENATO, 1999) desenvolveu cinco categorias de necessidades consideradas por ele como exaustivas e ordenadas de modo a determinar sua prioridade: as necessidades básicas ou fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de autoestima e as necessidades de realização pessoal.

Assim, caso o indivíduo encontre-se carente da satisfação de mais de uma dessas necessidades, seu comportamento será regido com o fito de alcançar, primeiramente, a necessidade de mais baixa categoria hierárquica que permanecer insatisfeita. (MASLOW apud CHIAVENATO, 1999).

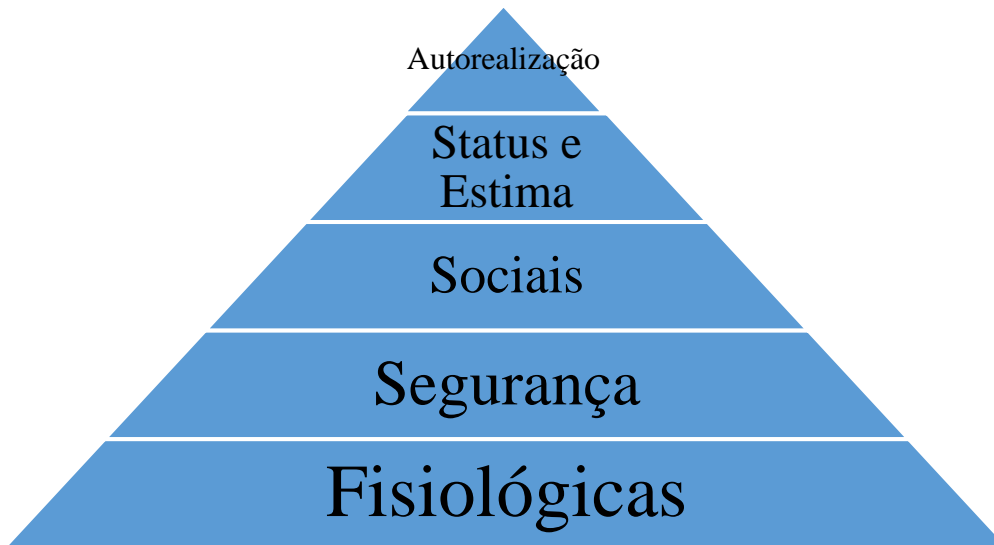


Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato, 2000 (com adaptações).

Desse modo, o sistema de recompensas deve considerar as necessidades humanas de modo a permitir que os colaboradores de uma organização as alcancem progressivamente.

A possibilidade da satisfação de suas necessidades motivará o indivíduo a percorrer o caminho que lhe conduzirá a tal satisfação. De forma inteligente, a organização deve construir um caminho que passe pelo desempenho esperado e que convergirá tanto para a satisfação dos interesses e metas organizacionais quanto os pessoais de seus colaboradores.

2.5 TIPOS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

Compreendendo que ninguém trabalha de graça e que as pessoas se comprometem com uma determinada organização em função de suas expectativas, bem como que essas expectativas passam pelos resultados financeiros, mas também englobam fatores de natureza socioemocionais, faz-se importante conhecer os tipos de remuneração e de recompensas disponíveis aos gestores de pessoas.

No que diz respeito ao pacote de recompensas quantificáveis que um colaborador recebe pelo seu trabalho, ou seja, a soma dos valores recebido a título de pagamento pela força de trabalho vendida pelo trabalhador e dos incentivos não financeiros, é chamado pela literatura de remuneração total.

A remuneração total é composta por frações de remuneração que podem variar de quantidade e nomenclatura de autor para autor e de organização para organização. Comumente são considerados quatro componentes para fins de composição da remuneração total:

remuneração básica, incentivos salariais, incentivos não financeiros e benefícios. (CHIAVENTO, 2014).

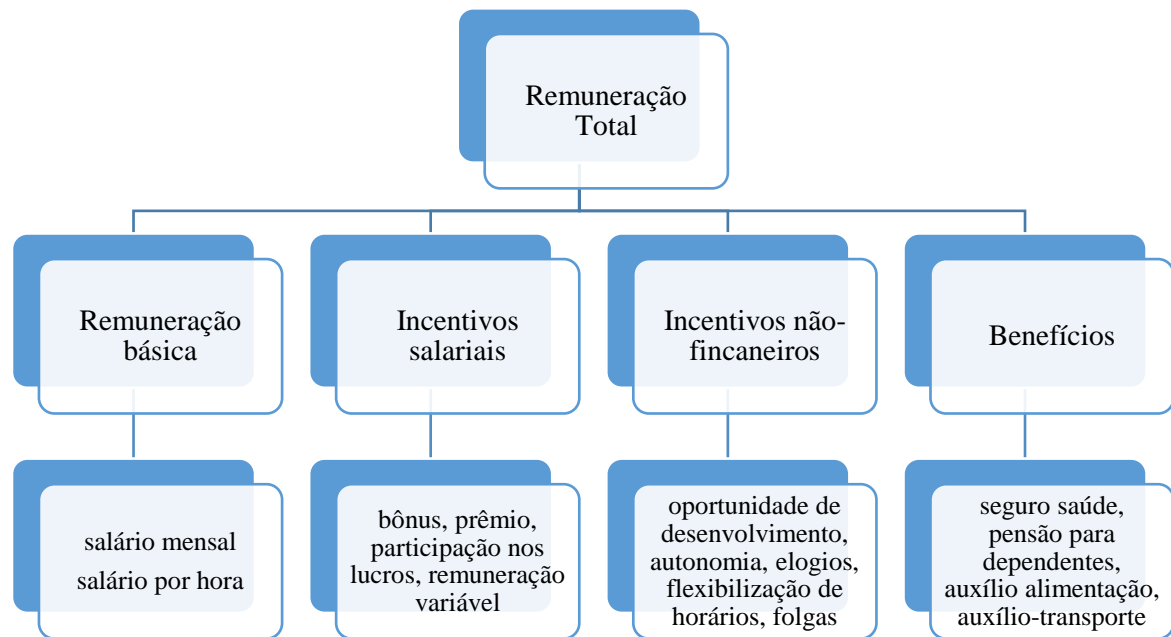


Figura 3 - Os quatro componentes da remuneração total

Fonte: Chiavenato, 2014.

Conforme anteriormente visto, as recompensas podem ser classificadas como financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser divididas em diretas, referindo-se ao total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado (aquele montante previamente acordado entre a organização e o indivíduo), ou em indiretas, designando o conjunto de benefícios que a pessoa recebe como contraprestação de seu trabalho prestado. (CHIAVENATO, 2014, p 242).

Consoante simplificado por Dutra e Hipólito (2012, p. 3):

Podemos dizer de forma simplista que a remuneração direta é representada pelo dinheiro que colocamos no nosso bolso e a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não retiramos do nosso bolso.

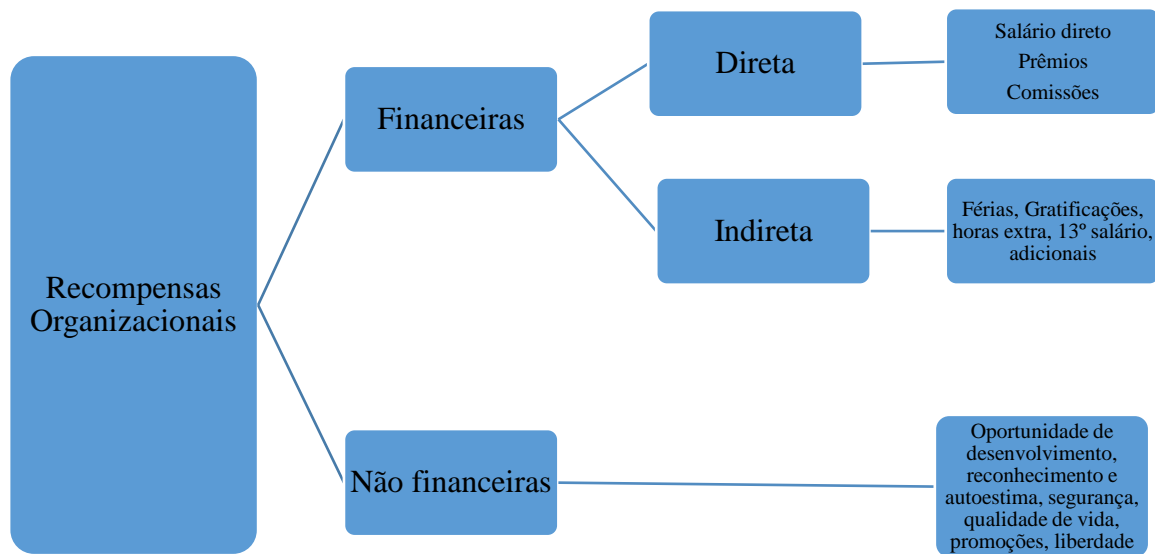


Figura 4 - Os tipos de recompensas organizacionais
 Fonte: Chiavenato, 2004.

2.6 A REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

Pontes (2011) conceitua remuneração estratégica como o uso de diversas modalidades de praticar a remuneração em uma organização cujo o objetivo seja o de estimular as pessoas a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais, devendo, portanto, estabelecer um vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria.

Ensina, ainda, que a premissa da remuneração estratégica é a de que os colaboradores devem partilhar das conquistas de seu trabalho mediante as várias alternativas de remuneração. A remuneração estratégica é composta por todas as formas de remuneração atualmente disponíveis, quer dizer, pela remuneração básica, benefícios e incentivos financeiro e não financeiros, puxando o trabalhador de dentro de seu casulo. (PONTES, 2011).

Marras (2002) refere-se à remuneração estratégica como sendo aquela que apresenta um modelo de compensação que permita premiar aqueles colaboradores que se destacaram dos demais num determinado período.

Wood e Picaralli (1999) afirmam que a remuneração estratégica é uma ponte que aproxima os indivíduos da organização, reforçando a ideia de que esse tipo de remuneração tem por finalidade persuadir os trabalhadores a se empenharem pelos objetivos organizacionais.

“É necessário compreender que todo e qualquer modelo de remuneração estratégica deve passar pelo desempenho do trabalhador e também por um conjunto de três fatores primordiais que se deve possuir, a priori, como características indispensáveis”, no contexto das

necessidades de cada organização, explica Marras (2002, p. 25). As características primordiais por ele apontadas foram conhecimento, habilidades e atitudes, traduzidos em termos de resultados para a organização.

Dessa forma, o sistema de remuneração estratégica bem pensado para a organização é um conjunto equilibrado de práticas de remuneração que impulsionará a obtenção do nível de produtividade e competitividade reclamado pelo atual mercado sem, contudo, esquecer-se de harmonizar os interesses da organização com os de seus colaboradores.

Para autores como Wood e Picaralli (1999), Marras (2002) e Xavier et al. (1999), a remuneração estratégica pode ser classificada nas seguintes categorias: remuneração da responsabilidade ou funcional, remuneração do conhecimento ou know-how, salário indireto ou benefícios, previdência complementar e remuneração variável.

A remuneração da responsabilidade, de acordo com Xavier et al. (1999), pode ser entendida como aquela que independe do resultado mas valoriza o papel desempenhado pelo trabalhador na organização, considerando aspectos como representatividade, missão, responsabilidade, relacionamento com clientes e fornecedores.

A remuneração do conhecimento (ou know-how) é baseada na demonstração de conhecimentos, habilidades e competências do indivíduo. A remuneração por resultado parte do pressuposto de que a recompensa dos trabalhadores deve estar intimamente vinculada aos indicadores de crescimento da organização em relação ao mercado.

Assim, escolher uma dessas categorias de remuneração estratégica para orientar a distribuição de recompensas não-financeiras aos servidores, conforme identificadas pelo estudo das necessidades humana, pode ajudar o gestor de pessoas a obter, continuamente, o desempenho desejado de seus servidores.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) é um órgão integrante do Poder Executivo Federal, que atua na formulação do planejamento estratégico nacional, na avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas públicas e programas do governo federal, na realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica do país, na Coordenação e no acompanhamento do Programa de Aceleração do crescimento, entre outros. O MPOG possui, portanto, grande importância no quadro político e administrativo do Brasil.

Como em todas as organizações, públicas ou privadas, nem todos os seus departamentos são voltados para sua área fim de atuação. Este é o caso da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (GOGEP) que, embora não possua atividades relacionadas aos temas acima descritos, cuida do recurso mais precioso do MPOG: seu capital intelectual, os servidores que trabalham nas mais diversas atividades necessárias ao sucesso dessa organização, inclusive dos que realizam sua atividade fim.

A COGEP é composta por quatro Coordenações: de Legislação e Informações Judiciais de Pessoal; de Acompanha Funcional e Pagamento; de Capacitação, Avaliação, Cargos e Carreiras; e de Prevenção e Promoção à Saúde, Aposentadoria e Pensão. Na estrutura de cada uma dessas Coordenações encontramos ao menos duas Divisões e um Serviço.

A Coordenação-Geral e suas Coordenações, Divisões e Serviços possuem titulares, ou seja, gestores que são responsáveis pelas atribuições regimentais de suas respectivas unidades e por servidores (pessoas) que os auxiliarão em seus encargos. Dada a sua estrutura que nos permite observar diversas relações hierárquicas e equipes de trabalho, a COGEP se mostrou uma organização (em sentido amplo) adequada à pesquisa.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa é um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A presente pesquisa caracteriza-se pela utilização de uma abordagem quanti-qualitativa. Em sua primeira fase, seguindo a abordagem qualitativa, buscou-se realizar uma coleta de dados no ambiente natural de uma organização real mediante a aplicação de questionário baseado no referencial teórico apontado no Capítulo II. Segundo Richardson (2007), esse tipo de abordagem é especialmente válido ao intentar compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que os encerram.

Quanto ao tratamento e apresentação dos dados obtidos, utilizou-se de ambas as abordagens: qualitativa e quantitativa. O aspecto quantitativo está presente na utilização de técnicas estatísticas simples, permitindo a mensuração da representatividade das respostas, que servirão de pressupostos para as induções apresentadas como resultados da pesquisa.

No que diz respeito à classificação proposta do Vergara (2000), quanto aos meios, constitui-se em um estudo de caso. Conforme lecionado por Yin (2001), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, sendo apropriado quando o pesquisador “investiga uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Ainda, a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto aos fins, é caracterizada como descritiva pois tem o intuito de identificar características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relação entre variáveis, conforme lecionado por Gil (1999). As variáveis, neste caso, correspondem aos mecanismos de recompensa de pessoal e seu efeito sobre os servidores, encontrados na teoria apresentada no Capítulo II.

Por fim, cabe assentar que os dados obtidos com a pesquisa podem ser classificados como dados primários, haja vista que apresentam relação física direta com dos fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para esta determinada investigação. (RICHARDSON, 2007).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com servidores lotados na COGEP, onde trabalham, atualmente, 92 servidores. Os servidores desta pesquisa exercem diversas funções relacionadas à administração da vida funcional dos servidores do MPOG, como ingresso no serviço público, movimentação de pessoal, capacitação, concessão de direitos e benefícios, pagamentos, aposentadorias e pensões, práticas de preservação da saúde, entre outras.

Optou-se pela utilização de uma amostra representativa da população para a realização da pesquisa. Segundo Richardson (2007), amostra é a determinação de certo número de elementos capazes de averiguar algo sobre a população estudada, ou seja, pode ser entendida como qualquer subconjunto do universo (população).

Os possíveis tipos de amostragem disponíveis para a execução de um estudo podem ser divididos em duas categorias de amostragem: probabilísticas e não probabilísticas. No presente estudo, considerando a COGEP como organização escolhida, utilizou-se uma amostra probabilística, para que todos os elementos (servidores da COGEP) tivessem a mesma oportunidade de compor a amostra estudada. O universo amostral foi de 18 respondentes, que correspondem a 19,5% da população (92 servidores), escolhidos pelo processo de amostragem aleatória simples, mediante o sorteio de números correspondentes à posição dos nomes dos servidores constantes no relatório gerencial de lotação da COGEP.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Dessa forma, o instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário elaborado para o presente estudo (apêndice A), contendo 16 (dezesseis) perguntas dos tipos abertas, fechadas e de classificação.

Na primeira parte do questionário foram coletadas informações gerais sobre os servidores colaboradores, tais como: faixa etária, sexo, grau de escolaridade, formação acadêmica e tempo de exercício na organização estudada.

A segunda parte apresentava perguntas que visavam extrair dos colaboradores como se sentiam em relação ao aproveitamento de suas habilidades pessoais pela organização, à capacidade de seu trabalho satisfazer suas necessidades, ao grau de importância dado pelo servidor a cada grupo de necessidade e à motivação dos servidores para o trabalho.

Por fim, foi solicitado que os respondentes sugerissem uma prática de recompensa não-financeira capaz de motivar os servidores.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados utilizados nesta pesquisa deu-se de acordo com os procedimentos descritos a seguir. Foi solicitada autorização formal junto à Senhora Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas do MPOG para a aplicação de um questionário sobre trabalho, satisfação de necessidades e expectativas de recompensas a alguns servidores lotados naquele setor.

Dada a autorização pela autoridade competente, foi esclarecido aos servidores respondentes, no dia doze de novembro do ano de dois mil e quinze, que seria garantido o anonimato dos colaboradores e que os dados obtidos seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Após, o questionário foi aplicado presencialmente pela pesquisadora. Foram distribuídos 20 questionários. Os servidores tiveram um prazo de 03 (três) horas para a devolução dos questionários respondidos. Os colaboradores tiveram a oportunidade de responder ao questionário em seu próprio ambiente de trabalho e sem a interferência da pesquisadora. Transcorrido o prazo concedido, foram devolvidos 18 questionários.

Com os questionários devidamente respondidos em mãos, procedeu-se a análise e o tratamento dos dados obtidos por intermédio de estatística descritiva, que se utiliza de gráficos e tabelas para facilitar a visualização da mensuração e interpretação dos dados coletados. Os dados foram estudados e calculados individualmente com o objetivo de transcrevê-los da melhor forma possível.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se a apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa realizada com os servidores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do MP com o objetivo de verificar a percepção dos servidores quanto à aplicação de práticas de recompensa não financeiras.

A seguir serão apresentados os resultados dos dados demográficos e funcionais obtidos.

Tabela 1 - Dados demográficos COGEP

| SEXO | QUANTIDADE | PORCENTAGEM |
|-----------------------|-------------------|--------------------|
| Masculino | 6 | 33,3% |
| Feminino | 12 | 66,6% |
| Total | 18 | 100% |
| ESCOLARIDADE | QUANTIDADE | PORCENTAGEM |
| Ensino Médio | 2 | 11,1% |
| Superior Incompleto | 2 | 11,1% |
| Superior Completo | 13 | 72,2% |
| Pós-Graduação | 1 | 5,5 |
| Total | 18 | 100% |
| NÍVEL DO CARGO | QUANTIDADE | PORCENTAGEM |
| Médio | 16 | 88,8% |
| Superior | 2 | 22,2% |
| Total | 18 | 100% |
| HIERÁRQUIA | QUANTIDADE | PORCENTAGEM |
| Não exerce chefia | 13 | 72,2% |
| Exerce chefia | 5 | 27,7% |
| Total | 18 | 100% |

Fonte: A autora, 2015.

A Tabela 1 revela que a maior parte da amostra é composta por pessoas do sexo feminino, as quais representam 66,6% da população estuda. No que diz respeito ao grau de escolaridade observado na amostra, verifica-se que é composta, predominantemente, por servidores que possuem ensino superior completo.

No entanto, ao ser analisado o nível de escolaridade exigido pelos cargos ocupados pelos referidos servidores, observa-se que, apesar do bom índice de servidores com ensino superior, 88,8% dos servidores são ocupantes de cargo de nível médio enquanto apenas 22,2% são detentores de cargos de nível superior.

Por fim, observa-se que 27,7% dos respondentes possuem função de chefia, sendo, portanto, gestores de pessoas. A seguir visualiza-se a distribuição dos servidores nas cinco faixas etárias disponibilizadas na pesquisa.

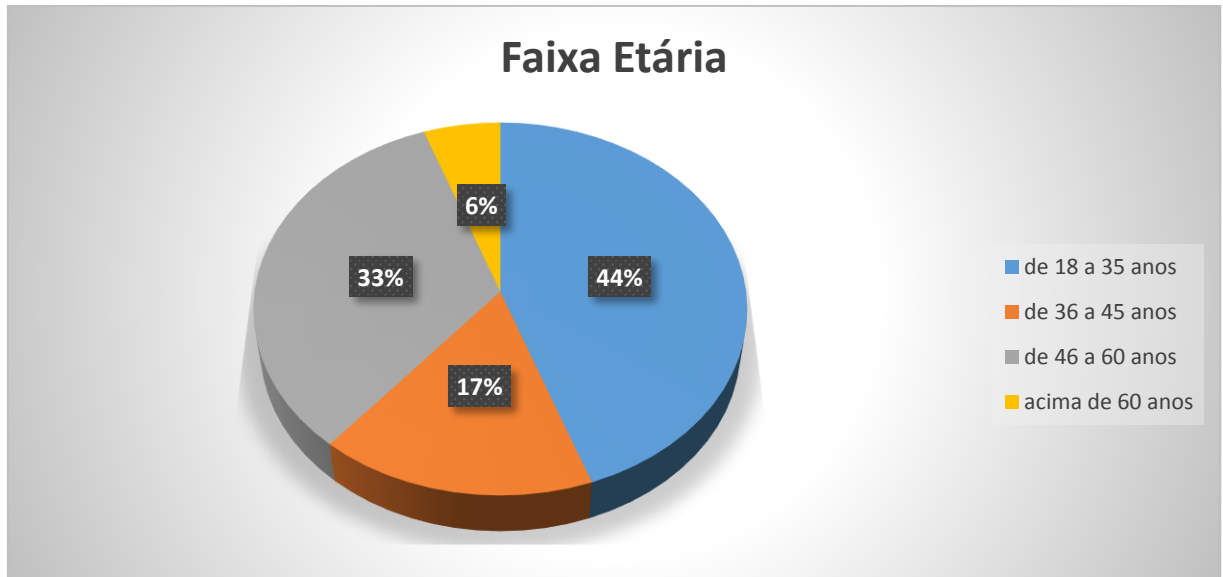


Figura 5 - Faixa etária dos servidores

Fonte: A autora, 2015.

Conforme demonstrado no gráfico acima, a faixa etária dos respondentes revela que 44% dos servidores possuem entre 18 e 35 anos, 17% possuem entre 36 e 45 anos, 33% estão na faixa etária de 46 a 60 anos e apenas 6% dos servidores possuem mais de 60 anos. Isso demonstra que a COGEP possui um quadro de servidores relativamente jovem, mesclado com servidores que possuem mais experiência. Para uma melhor compreensão quanto à situação motivacional dos servidores, foi perguntado se eles se sentiam motivados diariamente para executarem suas tarefas da melhor forma possível.



Figura 6 - Percentual de servidores motivados

Fonte: A autora, 2015.

O gráfico acima revela que um percentual de 89% dos servidores afirma que se sentem motivados para contribuir com o seu melhor para o alcance dos objetivos organizacionais, revelando um bom índice de comprometimentos dos servidores com a organização. A seguir, buscou-se compreender se os servidores acreditam que elogios, quando utilizados como forma de recompensa pelo desempenho, tinham efeito positivo sob sua motivação.

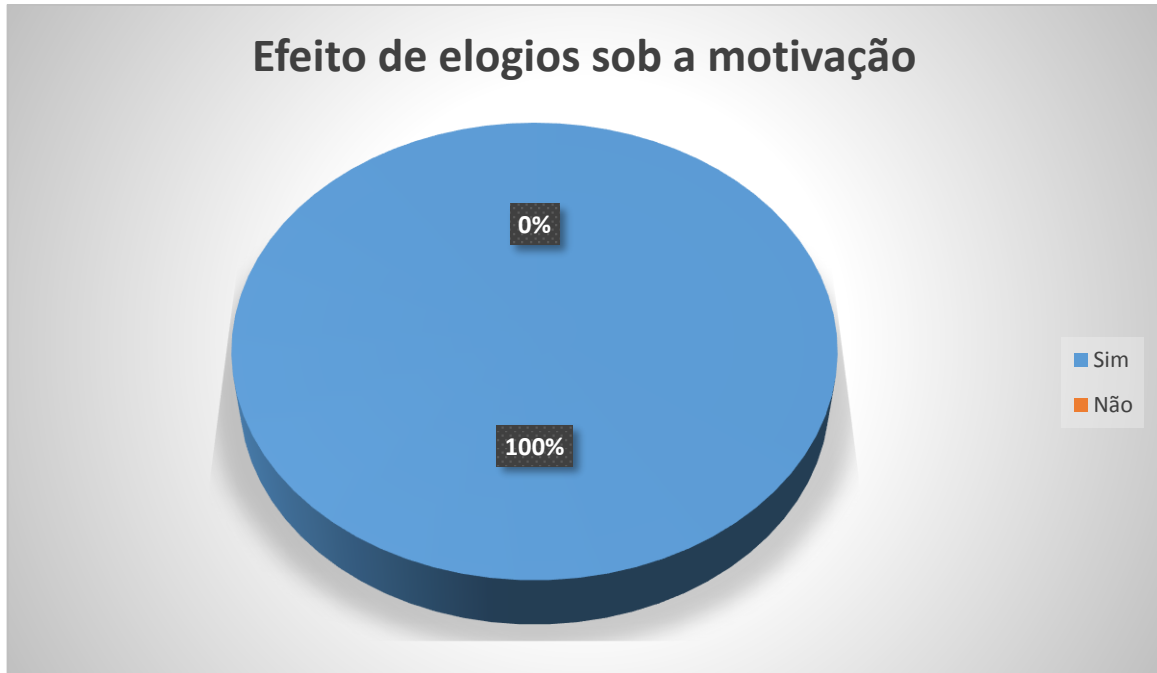


Figura 7 - Percentual de servidores que consideram elogios importantes para a motivação

Fonte: A autora, 2015.

Consoante demonstrado acima, percebe-se que 100% dos respondentes afirma que consideram que reconhecimento e elogios são importantes para se sentirem motivados. Esse percentual corrobora com a ideia de que “o melhor caminho para a motivação é a capacidade de algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso”, (BRUM, 2005).

A fim de verificar a situação dos servidores da COGEP em relação ao recebimento de elogios e reconhecimento pelo trabalho desempenhado, mecanismos de recompensa por eles considerados importantes, foi solicitado que informassem quando havia sido a última vez que foram elogiados por um trabalho realizado. O gráfico a seguir contém o resultado da análise das respostas dos servidores.

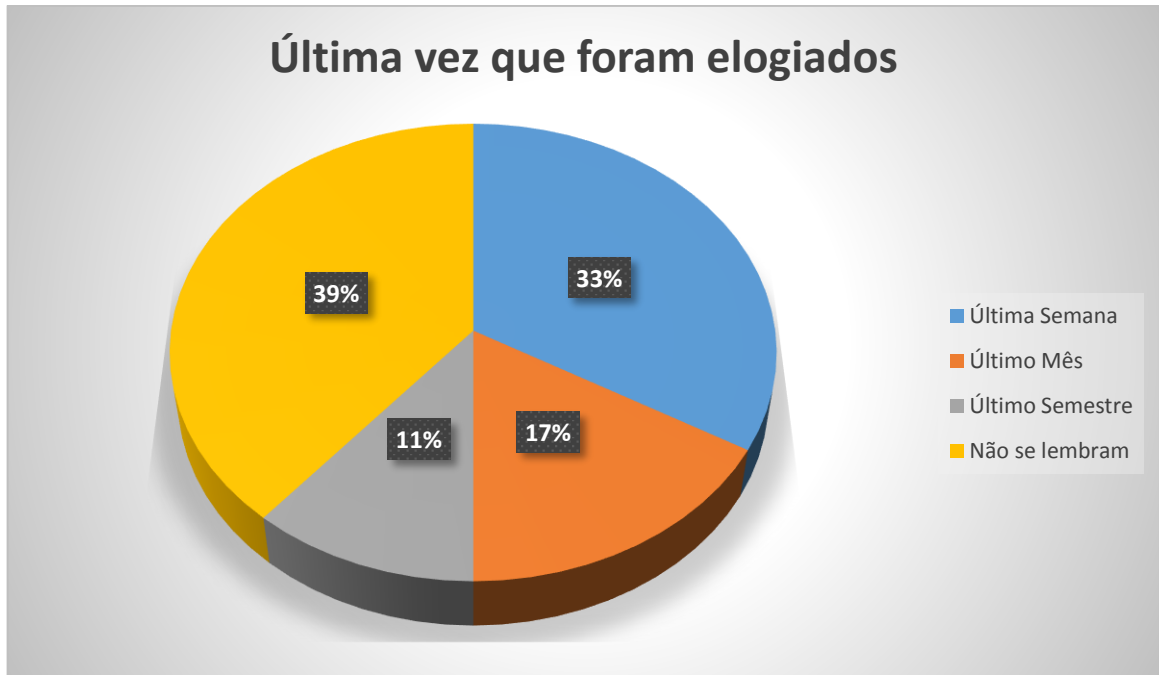


Figura 8 - Intervalo de ocorrência do último elogio

Fonte: A autora, 2015.

Os dados acima revelam que um percentual de 50% dos colaboradores foi elogiado pelo menos uma vez no último mês. No entanto, este resultado pode merecer a atenção da organização estuda uma vez que 11% dos servidores recordam terem sido elogiados ou reconhecidos num período mais distante e que 39% deles nem mesmo se recordam da última vez que se sentiram reconhecidos por seu trabalho. Vale relembrar que 100% dos servidores encaram estes como fatores importantes para a motivação.

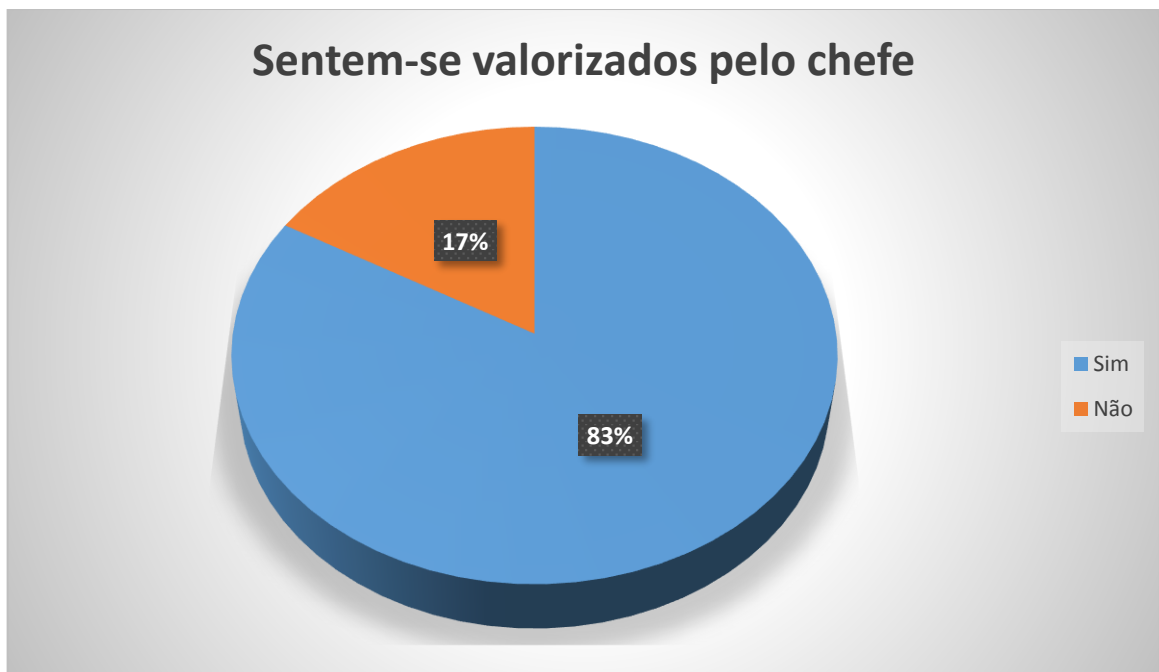


Figura 9 - Percentual de servidores que se sentem valorizados pela chefia

Fonte: A autora, 2015.

Cabe destacar que, apesar de apenas metade dos servidores entrevistados afirmarem ter se sentido reconhecidos recentemente, 83% deles informaram que se sentem valorizados por seus chefes imediatos e que esses se importam pessoalmente com eles.

Ainda no intuito de verificar quais as formas de recompensa exercerão maiores efeitos na motivação dos servidores, foi solicitado que os respondentes identificassem, dentre as opções disponíveis, a forma de recompensa considerada mais importante.

O resultado foi traduzido no gráfico a seguir.

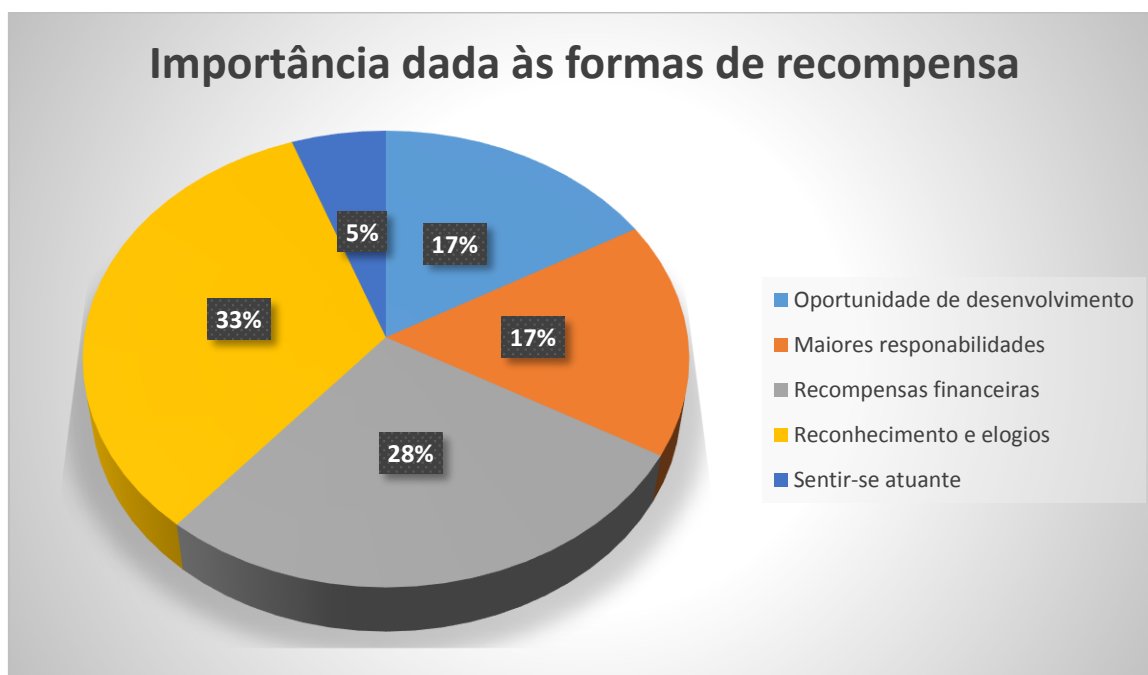


Figura 10 - Importância dada formas às de recompensa

Fonte: A autora, 2015.

Pode-se verificar no resultado expresso no gráfico acima que 72% dos servidores questionados identificaram formas de recompensa não financeiras, tais como oportunidade de desenvolvimento profissional, atribuição de maiores responsabilidades, sentir-se atuante nas decisões da organização, reconhecimento e elogios, como as consideradas mais importantes para se sentirem recompensados pelo seu bom desempenho. Apenas 28% dos respondentes afirmaram considerar as recompensas de natureza financeira como as mais importantes para sua motivação.

Por último, ao serem demandados a sugerir uma prática de recompensa não-financeira que poderia ser adotada pelos gestores de pessoas da organização com o objetivo de retribuir o desempenho e conservar a motivação dos servidores, observou-se que 39% dos componentes da amostra se abstiveram de expressar sugestões.

Dentre as práticas recorrentemente sugeridas estão: elogios, redução de jornada de trabalho sem redução proporcional de remuneração, flexibilização de horário de trabalho, investimento na capacitação dos servidores, designação dos servidores do quadro de pessoal para a os cargos de gestão da organização, designação de responsabilidades compatíveis com a formação e as habilidades e fornecimento de feedback para erros e acertos.

Desse modo, pode-se constatar como verdadeira a afirmação de que prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder são objetivos pelos quais os trabalhadores se movem, ou seja, são motivados.

Logo, pode-se destacar que as recompensas não-financeiras sugeridas pelos servidores estão em conformidade com a literatura, revelando que a organização estudada tem desenvolvido um sistema de recompensas capaz de incentivar seus servidores, mesmo diante das limitações financeiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo I, foi discorrido sobre os esforços da administração pública estarem direcionados à melhoria contínua de seus serviços prestados à sociedade e sobre a importância do papel dos servidores para o alcance desse objetivo. A necessidade de suprir as expectativas dos servidores para obter sua colaboração em forma de melhores desempenhos para a organização motivou a pesquisa.

Tendo em vista o alto grau de formalismo presente na Administração Pública, limitando as possibilidades de utilização de componentes remuneratórios de natureza financeira, bem como a necessidade de processo legislativo e orçamentário para a concessão dessas recompensas aos servidores, buscou-se identificar o impacto sob a motivação dos servidores das recompensas que não envolvem aumento de remuneração.

Por essa razão, o presente estudo teve como objetivo principal verificar a importância dada pelos servidores às práticas não financeiras de recompensa com o objetivo de demonstrar que é possível aos gestores de pessoas se utilizarem de mecanismos que não dependem de recursos financeiros para impulsionar e manter a motivação de seus servidores. Nesse sentido, percebeu-se que, quando perguntados sobre quais instrumentos de recompensa lhes eram mais importantes, a maioria dos servidores indicaram prêmios do tipo não financeiros.

Quanto ao primeiro objetivo específico de pesquisa, que foi “identificar os fatores de motivação dos servidores da COGEP”, comprovou-se que os fatores motivacionais dos servidores estão intimamente ligados às necessidades de realização e de estima, conforme as práticas de recompensas sugeridas pelos próprios servidores: “elogios”, “investimento na capacitação dos servidores”, “designação dos servidores do quadro de pessoal para a os cargos de gestão da organização”, “designação de responsabilidades compatíveis com a formação e as habilidades” e “fornecimento de feedback para erros e acertos”.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa, “identificar a base e o grau do comprometimento dos servidores com a organização”, verificou-se que 89% dos participantes declararam-se motivados e comprometidos e, ainda, que 83% deles sentem-se valorizados e que sentem que seus chefes se importam pessoalmente com eles, podendo-se relacionar este resultado com o comprometimento efetivo caracterizado por Meyer e Allen (1992) como grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.

O terceiro objetivo deste estudo – “verificar a relação entre mecanismos de recompensas não financeiras e a motivação humana para o trabalho e o comprometimento organizacional” –

também foi alcançado ao se perceber que 100% dos participantes declararam considerar elogios e reconhecimento como fatores importantes para sua motivação, bem como ao se considerar as sugestões dos servidores que foram consideradas para efeito de resultados do primeiro objetivo.

Desse modo, considera-se que a adoção de um modelo estratégico de recompensas, voltado para os anseios de realização e de estima dos servidores, pode surtir efeitos positivos e auxiliar os gestores de pessoas na tarefa de motivar e conservar a motivação de seus servidores.

Essa conclusão baseia-se nas afirmações dos próprios servidores que apontaram que suas expectativas de retribuição para o trabalho prestado à organização passam, principalmente, pelo desejo de reconhecimento, de ter autonomia para a realização do trabalho, de ter a possibilidade de negociar com suas chefias uma redução de jornada de trabalho ou sua flexibilização. Nesse respeito, a Coordenação-Geral de Pessoas do Ministério do Planejamento revelou-se um exemplo proveitoso, possuidor de um bom índice de servidores que se sentem motivado e reconhecidos.

Entretanto, o resultado obtido não pode ser generalizado e é necessário o aprofundamento das pesquisas em relação ao assunto abordado neste estudo, tendo em vista que a amostra selecionada para esta pesquisa foi estabelecida conforme a oportunidade e a acessibilidade, sem levar em consideração o tamanho dos setores onde foram coletados os dados, se todos os setores foram ou não pesquisados, bem como a exclusão não intencional de servidores integrantes de carreiras específicas (não pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo).

Outrossim, sugere-se estudos mais detalhados que busquem verificar o efeito da implementação de uma parcela de remuneração variável, similar à praticada em algumas organizações privadas, vinculada ao desempenho, à remuneração dos servidores.

Diante o exposto, pode-se considerar ainda que o estudo contribuiu para o meio acadêmico, tendo em vista que o objetivo geral e específicos foram alcançados e que o tema da pesquisa é de grande valia para as áreas de gestão de pessoas e de psicologia organizacional.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- BRUM, A. M. **Endomarketing**: como estratégia de gestão. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de Pessoas. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. _____. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. _____.: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- _____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HONRADO, G.; CUNHA, M. P., CESÁRIO, F. J. Sistemas de Recompensa: uma análise empírica de antecedentes e consequências. **Análise Psicológica**, v. 19, n. 2, Lisboa, abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312001000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 nov. 2015.
- LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- _____.; MARRAS NETO, P. **Remuneração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- NASCIMENTO, L. P.; CARVALHO, A. V. **Gestão Estratégica de Pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- PONTES, B. R. **A administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RITO, P. O Sistema de Recompensas – Remunerações e benefícios. **FNAC**, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.fnac.pt/Os-Sistemas-de-Recompensas-e-a-Gestao-Estrategica-dos-Recursos-Humanos-Pedro-B-da-Camara/a180795>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. Nova York: Randon House, 1971.

SOUZA, L. L. **A Teoria da Relatividade na Gestão de Pessoas:** uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo avaliar o grau de satisfação com seu trabalho sentido pelos servidores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, bem como avaliar o efeito dos mecanismos não-financeiros de recompensas sob a motivação dos servidores. As perguntas referem-se ao seu trabalho na COGEP. A sua colaboração é imprescindível e muito apreciada. **O anonimato é garantido.** Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

1. Faixa etária:

☐ de 18 a 35 anos ☐ de 36 a 45 anos ☐ de 46 a 60 anos ☐ acima de 60 anos

2. Gênero:

☐ Masculino ☐ Feminino

3. Grau de escolaridade:

☐ Ens. Fundamental ☐ Ens. Médio ☐ Ens. Superior Completo ☐ Ens. Superior Incompleto

4. Formação Acadêmica (se houver):

5. Cargo/Função:

6. Tempo de exercício na organização:

☐ menos de 1 ano ☐ de 1 a 3 anos ☐ de 3 a 5 anos ☐ acima de 5 anos

7. Numa escala de 1 a 5, o quanto você considera seu trabalho compatível com sua formação acadêmica ou suas habilidades pessoais?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Atribua notas de 1 a 5, relacionadas ao quanto você considera seu trabalho capaz de satisfazer as seguintes necessidades, sendo 1 para satisfação mínima e 5 para a satisfação máxima:

- A) ☐ Necessidades Fisiológicas (alimentação, moradia, vestuário, etc)
- B) ☐ Necessidades de Segurança (segurança, estabilidade, etc)
- C) ☐ Necessidades Sociais (amizade, associação, aprovação, etc)
- D) ☐ Necessidades de Estima (respeito, admiração, reconhecimento)
- E) ☐ Necessidades de Auto-realização (crescimento, aprendizado, desenvolvimento profissional, sentimento de realização)

9. Classifique, atribuindo posições de 1ª a 5ª, a importância que você dá a satisfação das necessidades, sendo a posição 1ª para a consideradas por você como a mais importante e a posição 5ª para a considerada menos importante.

- ☐ Necessidades Fisiológicas (alimentação, moradia, vestuário, etc)
- ☐ Necessidades de Segurança (segurança, estabilidade, etc)
- ☐ Necessidades Sociais (amizade, associação, aprovação, etc)
- ☐ Necessidades de Estima (respeito, admiração, reconhecimento, etc)

☐ Necessidades de Auto-realização (crescimento, aprendizado, desenvolvimento profissional, sentimento de realização)

10. Você se sente motivado para fazer o seu melhor todos os dias?

☐ Sim ☐ Não

11. Você considera reconhecimento e elogios importantes para a motivação?

☐ Sim ☐ Não

12. Quando foi, aproximadamente, a última vez que você recebeu reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho?

13. Você sente que seu chefe imediato se importa com você como pessoa?

☐ Sim ☐ Não

14. Seu chefe imediato faz você sentir importância no que faz?

☐ Sim ☐ Não

15. Classifique, atribuindo posições de 1ª a 5ª, a importância que você dá às formas de recompensa pelo desempenho a seguir elencadas, sendo a posição 1ª para a consideradas por você como a mais importante e a posição 5ª para a considerada menos importante.

☐ Oportunidade de desenvolvimento profissional

☐ Atribuições de maiores responsabilidades

☐ Recompensas financeiras

☐ Reconhecimento e elogios

☐ Sentir-se atuante nas decisões de sua organização

16. Considerando as limitações da organização para recompensar seus servidores de forma financeira (remuneração estabelecida por lei), sugira uma prática que você considera capaz de motivar os servidores.

Obrigada por sua colaboração!